

ابدأ بكسر كل القواعد

ما يفعله أفضل مدراء العالم بشكل مختلف

ماركوس باكينغهام و كيرت كوفمان

الفكرة الرئيسية

إن القدرة على إدارة الموظفين بشكل مثمر أمر يصعب للغاية تحقيقه. وتستلزم القدرة على تحقيق التوازن بين كافة المصالح والاهتمامات المتنافسة لكل من الشركة وعملائها والموظفين، وكذلك مديرها. ومن أهم ما تستلزمه القدرة على إدارة الموظفين، على سبيل المثال لا الحصر، لمسة بارعة، وقدر كبير من اللباقة والحنكة. وهناك من المديرين من ينجح في ذلك، ومنهم من يتعثر ويبوء بالفشل مسعاه.

قامت منظمة جالوب للدراسات الاستطلاعية، في فترة تربو على الخمسة وعشرين عاماً، بإجراء دراسة على كل من الموظفين والمديرين، لمعرفة وتحديد نماذج النجاح التي يستخدمها كبار المديرين. وقد أظهرت تحاليل هذه الدراسة أن كبار المديرين:

- لا يعتقدون أن كل فرد يستطيع، إذا ما أعطي القدر الكافي من التدريب، أن يقوم بكل ما ينوي تحقيقه.
- لا يحاولون، في الحقيقة، مساعدة الأفراد في التغلب على نقاط ضعفهم.
- يعاملون كل فرد من أفراد العمل معاملة خاصة تناسبه،ويفضلون البعض.

كما تبين وجود أربعة عوامل أساسية يستخدمها كبار المديرين للحصول على مستويات أداء فائقة من قبل أفراد العمل لديهم، و هذه العوامل هي:

1 - اختيار الأفراد بناءً على ما يتمتعون به من مواهب، لا من أجل مهاراتهم وخبراتهم.

2 - وضع توقعات محددة وعالية؛ فيحددون الناتج الصحيح، ويتركون للموظفين الحرية في استخدام السبل والوسائل التي تمكنهم من تحقيق ذلك.

3 - دفع وتحفيز الأفراد ببناء ودعم نقاط القوة ، بدلاً من الوقوف على نقاط الضعف ؛ و العمل على إزالتها.

4 - إيجاد تدرج وظيفي مناسب - الدرجة التالية في سلم الهيكل الوظيفي للمنظمة - لكل موظف من الموظفين.

فإذا كانت هذه العوامل، التي تحقق أعلى مستوى أداء على الإطلاق، تثبت جدارتها و فاعليتها مع كبار المديرين، فإنه من الأهمية بمكان أن يقوم كل من يهتم بتحقيق نتائج مشابهة بدراسة هذه العوامل وتطبيقها، كل في مجال عمله.

إن لمديري الإدارات في العمل، ولعلاقتهم وارتباطهم الفعلي بالموظفين الذين يعملون معهم وقع وتأثير على مستوى أداء العمل أكبر بكثير من أي عامل من العوامل الأخرى. و يوجد بالشركات التي تتسم بالقدرة على الإنجاز مديرون ينجحون في بناء وإقامة أكبر العلاقات وأوثقها مع الموظفين معهم.

تقضي الحكمة التقليدية بأن المدير الجيد يقوم بـ:

1. اختيار الموظفين الجدد، بناءً على ما يتمتعون به من خبرة وذكاء.
2. وضع أهداف لهؤلاء الموظفين.
3. تقديم الحافز والدافع.
4. تطوير مهارات الموظفين ؛ ليستطيع المتميز منهم تولي منصب المدير في المستقبل.

إلا أن الدراسة الاستطلاعية لمنظمة جالوب أظهرت أن أفضل وأكثر المديرين تأثيراً يقومون بـ:

1. انتقاء الموظفين الجدد بناءً على ما يتمتعون به من مواهب و براعة.
2. تحديد النتائج ، وإعطاء الموظفين مطلق الحرية في استخدام السبل والوسائل التي تمكنهم من تحقيقها.
3. التركيز على بناء نقاط القوة.
4. مساعدة الموظفين في إيجاد أفضل ما يناسبهم من أدوار في العمل، بدلاً من السعي للوصول إلى الدرجة التالية في السلم الوظيفي.

عوامل النجاح الأساسية الأربعة للمديرين العظماء

لا يقصد بالموهبة، في هذا السياق، العبقرية، وإنما هي نمط متكرر من السلوك الناجح الذي يمكن تطبيقه بشكل مثمر. والجيدون من القادة يؤمنون بأن الموهبة أكثر أهمية من الخبرة والذكاء وقوة الإرادة. ومن ثم، فإن التمتع بالموهبة في مجال من المجالات هو المعيار الوحيد الذي يقوم العظماء من المديرين بانتقاء الموظفين الجدد بناءً عليه.

إن تحديد النتائج الصحيحة يستلزم توقع ما ينبغي تحقيقه، لا تحديد كيفية القيام بذلك.. فيقوم العظماء من المديرين بتوضيح ما يجب القيام به بشكل دقيق ـ مع ثقتهم في قدرات أفراد العمل لديهم ـ ومن ثم يتركون لهم مطلق الحرية في إيجاد أفضل السبل لتحقيق هذا الهدف، والوصول إلى تلك النتائج.

يعد محور التركيز هنا هو مساعدة الأفراد على زيادة وتنمية ما لديهم من قوى، وليس العمل على إزالة ما بهم من ضعف. فالعظماء من المديرين لا يألون جهداً في مساعدة أفراد العمل لديهم على تنمية مواهبهم أكثر وأكثر والتحايل على تلافي نقاط الضعف. و يتسم أسلوب الإدارة هذا بأنه شخصي بشكل أكبر من كونه عاماً.

يدرك العظماء من المديرين أنه ليس كل أفراد العمل يرغبون في، أو ينبغي، أن يتحركوا للأمام أو لأعلى في الشركة، ولاسيما إذا كانوا حالياً في منزلة تتناسب تماماً مع موهبتهم. ومن ثم، يعمل العظماء من المديرين على إيجاد وابتكار طرق بديلة للترقي الوظيفي، تتناسب تماماً مع احتياجات عمالهم.

إن العوامل الأربعة ليست سلسلة من الخطوات التنظيمية التي ينبغي على كل مدير اتباعها أو القيام بها، بل إنها منظومة فكر وتكيف، يمكنك كمدير تبنيها لتحقيق أهدافك ؛ وإيجاد طرق فعالة لتحويل مواهب كل فرد من الأفراد إلى أداء حقيقي مثمر.

الخلفية الأولى
الدراسة الاستطلاعية لمنظمة جالوب حول الموظفين،التي استغرقت 25 عاماً

الفكرة الرئيسية

إن لمديري الإدارات في العمل، وعلاقتهم وارتباطهم بالموظفين الذين يعملون معهم وقع وتأثير على مستوى أداء العمل، أكبر بكثير من أي عامل من العوامل الأخرى. ويوجد بالشركات التي تتسم بالقدرة على الإنجاز مديرون ينجحون في بناء وإقامة أكبر العلاقات وأوثقها مع عمالهم.

الأفكار المساعدة

قامت منظمة جالوب للدراسات الاستطلاعية على مدى ما يربو على الخمسة وعشرين عاماً بإجراء المقابلات الشخصية مع أكثر من مليون موظف، لمحاولة تحليل وفهم السبب وراء قدرة بعض الشركات على النجاح والمضي قدماً، بينما تفشل غيرها. وبناءً على الأنماط التي اشتملت عليها هذه المقابلات، افترض أن قوة أي عمل يمكن أن تقاس إحصائيًا من خلال اثني عشر سؤالاً.

بتحليل إجابات الموظفين على هذه الأسئلة في ما يزيد على 2500 وحدة عمل في اثنتي عشر صناعات مختلفة، تبين وجود علاقة إحصائية إيجابية متبادلة بين الإجابات الإيجابية لهذه الأسئلة، وبين أربعة أنواع من النتائج الإيجابية للعمل، وهي:

1 - القدرة الإنتاجية.
2 - الربحية.
3 - الإبقاء على الموظفين.
4 - إرضاء العملاء.

الاثنا عشر سؤالاً التي تم وضعها من قبل منظمة جالوب هي:

1 - هل أعرف ما هو متوقع مني في العمل؟
2 - هل لدي الموارد، من مواد ومعدات، التي أحتاج إليها للقيام بعملي على الوجه الأكمل؟
3 - في مقر العمل، هل تتاح لي الفرصة للقيام بما أعمل على أكمل وجه كل يوم؟
4 - خلال الأسبوع الماضي، هل تلقيت أي مدح أو إطراء، أو اعتراف بما قمت به من عمل جيد؟
5 - هل يهتم بي مشرفي، أو أي شخص آخر في العمل، اهتمامًا شخصيًا؟
6 - هل يوجد بالعمل من يشجعني على النمو والتطور؟
7 - هل يبدو أن لآرائي أهمية في العمل؟
8 - هل مهمة ـ أو هدف ـ شركتي تشعرني بأن العمل الذي أقوم به مهم؟
9 - هل يلتزم رفقائي في العمل بأداء أعمالهم على درجة من الجودة؟
10 - هل لي صديق مفضل في العمل؟
11 - خلال الستة أشهر الماضية، هل تحدثت مع أي شخص عن تقدمي في العمل؟
12 - هل أتيحت لي الفرص في العمل كي أتعلم و أحرز تقدماً؟

ولقد طلب من ما يزيد على الـ105.000 موظف من الـ 2500 وحدة عمل أن يقوموا بتقييم إجاباتهم على هذه الأسئلة بمقياس تدريجي من 1 إلى 5 ؛ حيث تعني"1"عدم الموافقة بشدة، وتعني"5"الموافقة بشدة.

فيما يلي بعض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- بينما تشكل كيفية بناء الشركة أهمية للموظفين، تعد العلاقة بين الموظفين ومديريهم المباشرين أكثر أهمية من ذلك. فمعظم الموظفين يفضلون العمل مع مدير عظيم في شركة قديمة، أو غير ذات صيت، على العمل مع مدير سيئ في شركة حديثة متقدمة.
- قد توجد اختلافات تصنيفية مدهشة بين فروع متعددة من نفس الشركة في مواقع جغرافية مختلفة، أو بمعنى آخر.. لا توجد لدى بعض الشركات ثقافة واحدة تسود الشركة بأكملها؛ فتتعدد الثقافات بتعدد ما لديها من مديرين.

فالمتاجر الشهيرة ذات المواقع الجغرافية الممتازة تفوق دائماً المتاجر غير المعروفة التي تفتقر إلى الموقع الجغرافي المتميز فيما يتعلق بالربحية، وتحقيق الأهداف، والإبقاء على الموظفين.

- تقع هذه الأسئلة الإثني عشر في أربع مجموعات طبيعية، هي:

1 - الأساسيات - - وتتضمن السؤالين الأول والثاني.

ويكون التركيز فيها على: "ماذا أحصل عليه كموظف؟"ويكون التركيز على اكتشاف و معرفة ما هو متوقع.

2 - الخبرة الشخصية - - وتشمل هذه المجموعة على الأسئلة من3 إلى 6.

والتركيز الأساسي هنا هو:"ماذا أقدم كموظف؟"، أي أن التركيز يكون على مساهماتك الفردية، وآراء الآخرين فيها.

3 - رد فعل الآخرين لعملك - - و تقع ضمن هذه المجموعة الأسئلة من7 إلى 10.

والتركيز هنا على:"هل أنا في المكان الصحيح الذي يسمح لي بالمساهمة الفعالة لأقصى ما يمكن؟"، ويكون التركيز على العمل وسط أفراد يهتمون فقط بالعمل كوظيفة لا نتائج.

4 - كيفية تقديم الأفكار الجديدة -- وتتضمن هذه المجموعة الأسئلة من 11 إلى 12،

والتركيز هنا على:"كيف يمكننا أن ننمو كلنا كمجموعة؟"، وبنفس الشكل، يقع التركيز الآن على الإبداع والابتكار؛ وعلى التطبيق الفعلي لأفكار جديدة ومفيدة.

هذا، و ينبغي على المديرين التركيز على تلبية مطالب الموظفين المعرب عنها في المجموعة الأولى والثانية، قبل الانتقال إلى مطالب المجموعة الثالثة والرابعة، وإلا سيضيع هباء أي مجهود يبذل في تحسين ورفع مستويات أداء المجموعة الثالثة والرابعة.

اقتباسات

"إن قدرة الفرد على العمل مع سيطرة فكرتين متناقضتين عليه ذهنياً، تعتبر مقدرة عقلية فريدة من نوعها ".

- إف. سكوت فيتزجيرالد.

"من الصعب جداً إدارة الآخرين بشكل جيد، فجوهر دور المدير هو الكفاح لتحقيق التوازن بين الاهتمامات والمصالح المتنافسة للشركة، والعملاء، والموظفين، بل وحتى اهتماماته الشخصية.. فأنت تهتم بواحدة وبدون أن تشعر تقلق الآخريات. ولو تدخلت بين أحد العملاء الذين يتسمون بسماجة الخلق، وبين موظف متلعثم، سيصعب عليك إيجاد الكلمات المناسبة التي يمكن بها تطييب خاطر العميل والتهدئة من روعه، مع عدم جرح مشاعر الموظف في نفس الوقت. ولو توليت للتو مسؤولية فريق من ثلاثين من الموظفين ذوي القدامى ذوي الخبرة المنهكي القوى، فمن الصعب عليك كسب ثقتهم وفي نفس الوقت دفعهم إلى الأداء بشكل جيد. ولو أنك أدركت أن الموظف الجديد، الذي اخترته -حديثا - بعناية فائقة، لا توجد لديه، في الحقيقة، الموهبة المطلوبة للأداء، فمن الصعب أن تعرف كيف تخبره بذلك دون أن تخذله، أو أن تثير ذعر رفقائه في العمل خوفا على وظائفهم.

وأيًا كانت الطريقة في القيام بذلك، فمن الصعب أن تكون وسطا في هذه الأمور. وهذه العوامل الأربعة الأساسية تمنحك ميزة، فتعطيك طريقة لكسب رؤية أوضح لما تقوم به، والسبب في قيامك به، وكيفية القيام به بشكل أفضل. وهذه الرؤية لن تنبئك بما تفعل في كل موقف من المواقف، ولكنها سترشدك إلى الإجراء الصحيح. إنها ستساعدك على معرفة كيف تبدأ في وضع الأساسيات لمكان عمل يتسم بالقوةوالتحمل. إننا لا نستطيع أن نعد بصنع المعجزات ما بين عشية وضحاها، ولن تصدقنا إذا فعلنا ذلك. فأنت تعرف أنك سترى في العمل غدا أفرادًا يقومون بأدوار لا تناسبهم، وتعلم أنك سترى مديرين يسيرون بمقتضى الحكمة التقليدية، وتعرف كذلك حدود ما يمكن أن تقوم بتغييره بنفسك. إن كل ما نستطيع أن نعد به هو أن هذه العوامل الأربعة ستكون بداية قوية للغاية بالنسبة لك."

- ماركوس باكينج هام و كيرت كوفمان

الخلفية الثانية
الدراسة الاستطلاعية لمنظمة جالوب حول المديرين،التي استغرقت 25 عامًا

الفكرة الرئيسية

تقضي الحكمة التقليدية بأن المدير الجيد يقوم بـ:

1 - اختيار الموظفين الجدد بناءً على ما يتمتعون به من خبرة وذكاء.
2 - وضع أهداف لهؤلاء الموظفين.
3 - تقديم الحافز والدافع.
4 - تطوير مهارات الموظفين؛ ليتولى المتميز منهم منصب المدير في المستقبل.

إلا أن الدراسة الاستطلاعية لمنظمة جالوب أظهرت أن أفضل وأكثر المديرين تأثيرًا يقومون بـ:

1 - انتقاء الموظفين الجدد بناءً على ما يتمتعون به من مواهب وبراعة.
2 - تحديد النتائج، وإعطاء الموظفين مطلق الحرية في استخدام السبل والوسائل التي تمكنهم من تحقيقها.
3 - التركيز على بناء نقاط القوة.
4 - مساعدة الموظفين في إيجاد أفضل ما يناسبهم من أدوار في العمل، بدلا من السعي للوصول إلى الدرجة التالية في السلم الوظيفي.

الأفكار المساعدة

بالتوازي مع الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على الموظفين، قامت منظمة جالوب بإجراء دراسة استطلاعية على أفضل المديرين في العالم، ومقارنة إجاباتهم بالإجابات المقدمة من قبل المديرين العاديين. وقد تم إجراء المقابلات مع ما يزيد على80.000 مدير، واستغرقت كل مقابلة حوالي ساعة ونصف.

وبينما كانت هناك درجة كبيرة من التنوع والاختلاف في الطرق التي يستخدمها هؤلاء المديرون ، إلا أن جميعهم تقريباً اشتركوا في رؤية واحدة، وهي:

أن الأفراد لا يتغيرون بدرجة كبيرة. ومن ثم، فلا تضيع الوقت في محاولة غرس ما لم يكن موجوداً فيهم من قبل، وركز، بدلاً من ذلك، على استنفار ملكاتهم الخفية والاستفادة منها وذلك أمر ليس بالهين.

وضعت هذه الرؤية البسيطة الأساس الفلسفي الذي بنيت عليه العوامل الأربعة الأساسية.

إنه لأمر هام أن يقوم المديرون بوضع هذه الرؤية؛ لأن المديرين، من منظور الطريقة التقليدية في التفكير، بمثابة خشب مسندة بالشركة. والتفكير المعاصر يفترض أن الشركات تحتاج إلى قادة يتمتعون بالموهبة القيادية، وإلى فرق عمل تتسم بالتوجيه الذاتي وتتكون من أفراد يتحلون بالاعتماد على النفس، وذلك حتى يتسنى لهذه الشركات القدرة على التحرك بسرعة، بقدر يسمح لها بالاستفادة من فرص العمل الجديدة التي تلوح لها.

بيد أن الحاجة إلى دور المدير تزداد، ولا تقل؛ لأن المديرين الذين يجتهدون في عملهم ويعملون يوميا وجهاً لوجه مع الموظفين، هم الوحيدون الذين يمكن أن يصلوا إلى أعماق كل موظف من الموظفين، وأن يجدوا طريقة فعالة لتحويل ما يتمتع به هؤلاء الأفراد من مواهب فريدة إلى تصرفات عملية و عالية من الأداء. وتشبيها بالحاسب الآلي، فإن المدير يعتبر بمثابة وحدة تزويد الطاقة لمنظومة العمل. فإذا كان للعمل أن يكتب له البقاء والاستمرار، فلابد لمديره من أن يكون قوياً بقدر كافٍ، ومرنا دون انكسار. وبمعنى آخر.. إن العظماء من المديرين يعتبرون بمثابة "العامل المساعد الكيميائي"؛ إنهم يعملون على إسراع تحويل مواهب كل موظف من الموظفين وصياغتها إلى جودة منتج من المنتجات أو خدمة من الخدمات تفي باحتياجات العميل، ومن ثم يحققوا ما تسعى الشركة إلى تحقيقه من أهداف.

كعامل مساعد، هناك أربعة أنشطة جوهرية يقوم بها العظماء من المديرين، هي:

1 - انتقاء الأفراد الذين سيكونون معنيين بالعمل.
2 - تحديد ووضع التوقعات.
3 - دفع وحفز الأفراد للعمل.
4 - العمل على تطوير وتنمية السمات الفردية لكل فرد.

إن العظماء من المديرين يركزون على العمليات الداخلية للشركة، و يشكلون مورداً هاماً من مواردها. فالشركات القوية بحق لا يمكن أن توجد بدون كوكبة من المديرين الذين يقيمون روابط إنسانية وثيقة مع الموظفين.

ومع ذلك فإن المديرين ليسوا قادة في الانتظار.. فالقادة الأقوياء ينظرون إلى المنافسة، ومتطلبات المستقبل، وكافة الطرق البديلة التي يمكن سلكها للوصول إلى الغاية المبتغاة. إن القيادة تتطلب مجموعة من المهارات، مختلفة تماماً عمّا يتطلبه المديرون البارعون. ففي عالم الأعمال نادراً جداً ما يكون القادة البارعون في نفس الوقت مديرين بارعين، ولا ينبغي أن تخلط الشركات قط بين القوى التي ينطوي عليها كلاهما.

لقيام المديرين العظماء بإخراج الطاقة الكامنة لدى الموظفين ؛ عليهم وضع الحكمة التقليدية جانباً، وانتهاج طريقة إثورية حديثة، تتمثل في الآتي:

العامل الأول # - - كيفية انتقاء الموظفين

الحكمة التقليدية	طريقة العظماء من المديرين
اختر الفرد بناءً على ما لديه من الخبرة، والذكاء، وقوة الإرادة والعزيمة.	عند اختيار شخص ما، قم بذلك بناءً على المواهب التي يمتلكها بالفعل

العامل الثاني # - - كيفية وضع التوقعات

الحكمة التقليدية	طريقة العظماء من المديرين
ضع التوقعات بتحديد الخطوات الصحيحة التي يجب اتخاذها لتقديم النتائج	قم بتحديد النتيجة المنشودة بشكل واضح، ثم دع الموظفين يخرجون بأفضل السبل لتحقيق النتائج

العامل الثالث # - - كيفية دفع وتحفيز الموظفين

الحكمة التقليدية	طريقة العظماء من المديرين
اعمل على دفع وتحفيز الأفراد بتحديد نقاط الضعف، وبعد ذلك ساعدهم في التغلب عليها واحدة بواحدة	ركز على القوى التي يتمتع بها كل فرد من الأفراد في الوقت الحالي، واعمل على إيجاد طرق لتنميتها أكثر، ولا تقلق بشأن نقاط ضعفهم.

العامل الرابع # - - كيفية تطوير وترقية الفرد

الحكمة التقليدية	طريقة العظماء من المديرين
ساعد كل فرد في تعلم ما يحتاج إلى معرفته حتى يمكن ترقيته إلى الدرجة التالية من السلم الوظيفي.	ساعد كل فرد من الأفراد على تحديد أنسب مكان له في العمل؛ وعلى تحديد أفضل جزء من أجزاء المنظمة الذي يستطيع أن يقدم فيه أفضل قيمة. وساعدهم في المساهمة لأقصى درجة ممكنة في هذا الدور، بدلا من انتقالهم إلى مكان آخر قد لا يشعرون فيه بالألفة والانسجام.

وقد أطلق على طريقة القائد العظيم في الإدارة "عوامل النجاح الأساسية الأربعة لعظماء المديرين."

عوامل النجاح الأساسية الأربعة للمديرين العظماء
العامل الأول انتقاء الأفراد بناءً على ما يتمتعون به من مواهب

الفكرة الرئيسية

لا يقصد بالموهبة، في هذا السياق، العبقرية، و إنما هي نمط متكرر من السلوك الناجح الذي يمكن تطبيقه بشكل مثمر. والجيدون من القادة يؤمنون بأن الموهبة أكثر أهمية من الخبرة والذكاء وقوة الإرادة. ومن ثم فإن التمتع بالموهبة في مجال من المجالات هو المعيار الوحيد الذي يقوم العظماء من المديرين بانتقاء الموظفين الجدد بناءً عليه.

لأفكار المساعدة

إن هذا التركيز الذي تحظى به الموهبة يتناقض تناقضاً مباشراً مع الحكمة التقليدية، التي تفترض أهمية كل من:

- الخبرة.. ومن ثم ينبغي تحليل الأدوار السابقة بدقة. و يمثل هذا الطريقة التي ترى أن "الماضي هو النافذة إلى المستقبل."
- الذكاء..ولذا يجب انتقاء أذكى من يمكن الحول عليه من المتقدمين، وهذه هي الطريقة التي تقول بأن:"الأذكياء يمكنهم معرفة وتحديد أي شيء."
- قوة العزيمة.. ومن ثم، قم بتوظيف أي فرد ممن يتسمون بالإصرار والعزم على النجاح. وهذه هي طريقة"النجاح عشرة بالمائة الهام وتسعون بالمائة عرق"

ولكن، على الجانب الآخر، يدرك عظماء المديرين أن:

- الموهبة لا يمكن تعلمها ؛ ومن ثم يتعين عليك انتقاء أفراد يتمتعون بالموهبة اللازمة لوظيفتهم، بدلاً من تطلعك إلى توصلهم إليها فيما بعد.
- إن الموهبة هي بالفعل أداة الأداء الوظيفي الفائق، بشكل أكبر بكثير من الخبرة، أو الذكاء، أو قوة الإرادة و العزيمة، فالأفراد الذين يتمتعون بمواهب متعددة يتعاملون مع المواقف التي تواجه أمثالهم من الأفراد بشكل مختلف، بغض النظر عما تلقوه جميعاً من تدريب مشترك.
- بدلاً من محاولة تغيير الأفراد، وجعلهم يقومون بتنمية مواهب ليست فيهم أساساً، ينبغي التركيز على مساعدتهم في اكتشاف واستخدام المواهب الكامنة التي يمتلكونها.
- بينما يمكن تعليم المهارات واكتساب المعرفة، لا يمكن تعلم المواهب ؛ فعليك أن تعمل بما تجد.

ومن هذا المنظور نلاحظ أن:

الكفاءات.. جزء منها مهارات، وجزء منها معرفة، وجزء منها موهبة.

العادات.. ترتكز على المواهب.

التوجهات.. تتولد هي الأخرى عن المواهب.

الدافع.. يرتبط هو الآخر مباشرة بالموهبة.

- ومن الواضح إذن أن هناك أكثر من نوع من الموهبة، حيث تقع بالفعل في ثلاث فئات متميزة، وهي:

1. مواهب الاجتهاد.

وتتعلق بالدافع الذي يقوم من أجله الفرد بالعمل، والسعي للنجاح والمضي قدماً في عمله أو وظيفته.

2. مواهب التفكير.

وتتعلق بطريقة الفرد في حساب البدائل والوصول إلى القرارات، وكافة التفضيلات التي تنطوي عليها العملية كلها التي يفكر فيها.

3. مواهب التعاملات مع الآخرين.

وتتعلق بالأفراد الذين يثق فيهم الفرد، وهؤلاء الذين يختار أن يبني معهم علاقات، وهؤلاء الذين يتجاهلهم، وكذلك الذين يواجههم بهمة وفاعلية عند الضرورة.

يرى العظماء من المديرين أكذوبة اثنين من المعتقدات السائدة المتعلقة بمجال الأعمال، وهي:

1 - "إن المواهب شيء نادر وخاص."

والحقيقة أن كل إنسان يتمتع بمواهب من هذا النوع أو ذاك، ولكن المهارة تكمن في القدرة على تحقيق صلة جيدة بين ما يتمتع الفرد بالموهبة فيه وبين مكانه في الشركة.

2 - "بعض الأدوار في العمل سهلة جداً، لدرجة أنها لا تحتاج إلى موهبة."

والحقيقة أن كل دور يؤدى بدقة وإتقان ؛ يتطلب الاحترام.

ومن ثم، كيف يقوم المديرون العظماء باختيار الموهوبين من الأفراد الذين يحتاجون إليهم؟

1 - إن العظماء من المديرين يدركون أن الأفراد لم يجدوا الوقت الكافي لتحليل مواهبهم الشخصية. ولذا فإن على المديرين البحث والتنقيب عن هذه المواهب.

2 - يدرك العظماء من المديرين أن الطبيعة البشرية تفترض أن الموظفين المحتمل توظيفهم يظهرون في أبهى صورهم و أفضل سلوكهم خلال عملية الانتقاء. ولذا، يدركون أنه ستوجد فجوة بين ما يبدو عليه الأفراد خلال عملية الانتقاء، وبين ما سيتبين منهم بعد ذلك يوماً بعد يوم.

3 - يعرف العظماء من المديرين تماماً ما يحتاجون إليه من مواهب، بالنظر إلى ما هو أبعد من الوصف التوظيفي والمسميات الوظيفية، ويضعون في الاعتبار ثقافة الشركة وتوقعاتها، وأفراد فريق العمل الآخرين، وغيرها من المتغيرات الأخرى. إنهم يبحثون عن مزيج معين من المواهب الخاصة بالاجتهاد، والتفكير، والتواصل مع الآخرين.

4 - يدرك العظماء من المديرين أن الامتياز والتفوق لا يعني غياب الفشل. ولكنه التركيبة الناتجة من مجموعة من العوامل، فبدلاً من دراسة نوبات الفشل لبعض الأشياء ؛ لتجنبها أو تغييرها، يقومون بدراسة قصص النجاح؛ لاستخلاص الرؤى والحلول التي يمكن محاكاتها وتبنيها. إنهم يقومون بمعرفة أفضل الأشياء وأفضل المواقع الوظيفية في الشركة، ثم يبحثون عن مواهب ممتازة لهذه الأماكن في الأفراد الذين يقومون بإجراء المقابلات معهم للوظائف الجديدة.

اقتباسات

"إن النجاح الإجمالي في مهمة تعليم وتدريب الموظفين لا يشكل أهمية كبرى، فكل شيء يرجع إلى عامل واحد، ألا وهو الموهبة. فقد يكون هناك مئات المدربين الذين لم تسمع عنهم أبداً في كرة السلة، أو كرة القدم أو أي رياضة من الرياضات، والذين لا يحتمل أن يتلقوا ما يستحقونه، لا لشيء إلا أنهم لم يُنْعَم عليهم بالموهبة. و بالرغم من أن الموهبة لا يمكن أن تؤدي إلى فوز كل مدرب دائما، فلا يستطيع أن يفوز أي مدرب بدونها. فإن لم يكن بها، فلن يكون بغيرها."

- جون وودن

"في هذه الأيام، عدد قليل بشكل ملحوظ من الأمريكيين لديهم الاستعداد لاختيار وظائف لأنفسهم ببراعة. وعندما تسأل أياً منهم:"هل تعرف ما الذي تجيده؟"هل تعرف معوقاتك؟ ؛ ينظر إليك نظرة خالية من أي تعبير، أو يجيب فيما يتعلق بمعرفة الموضوع، و هي إجابة خاطئة."

- بيتر دراكر

"يعلم العظماء من المديرين أن كل دور يؤدى بإتقان، جدير بالاحترام. فكل دور له أهميته و شرفه الخاص."

- ماركوس باكنجهام و كيرت كوفمان



العامل الثاني
تحديد النتائج الصحيحة

الفكرة الرئيسية

إن تحديد النتائج الصحيحة يتعلق كلية بتوقع ما ينبغي تحقيقه، لا بتحديد كيفية القيام بذلك. فيقوم العظماء من القادة بتوضيح ما يجب القيام به بشكل دقيق، ثم يثقون في قدرات أفراد العمل لديهم، ويتركون لهم مطلق الحرية في إيجاد أفضل السبل لتحقيق هذا الهدف، والوصول إلى تلك النتائج.

الأفكار المساعدة

ما السبب في تركيز المزيد من المديرين على الطرق المستخدمة، بدلاً من تركيزهم على النتائج نفسها؟

يمكن أن يعزى سبب ذلك لعدة أمور، من بينها:

- اعتقاد خاطئ بوجود "طريقة أفضل واحدة"لعمل أي شيء؛ بينما في الواقع تعكس "أفضل طريقة"، مواهب وشخصية الفرد الذي قام بها.
- الاعتقاد الخاطئ بأن بعض الوظائف تكون بسيطة، لدرجة أنها لا تحتاج إلى الموهبة!.. حيث يكفي أي شخص أن يقوم بها بإعطائه بعض التوجيهات المحددة. ولكن هناك منظور أفضل من ذلك بكثير، هو احترام الوظيفة بقدر يكفي للاعتراف بالموهبة المطلوبة للتفوق فيها، بغض النظر عما تقوم به الوظيفة.
- الاعتقاد بأن الثقة ثمينة، ويجب أن تكتسب، لا أن توزع على كل فرد. وبهذا لتجنب سوء الاستخدام من قبل أي شخص آخريوضع مجموعة من القوانين المعوقة للحماية، و لكن في المقابل، يدرك العظماء من المديرين أنه في مرحلة ما، يجب أن تثق بالأفراد الذين يعملون من أجلك. وكلما تم الوصول لهذه المرحلة مبكراً؛ كان ذلك أفضل لكافة المعنيين.
- لأن وصف الناتج المنشود أمر صعب جداً، فمن الأفضل اللجوء إلى تحديد الخطوات التي تتخذ، بيد أن العظماء من المديرين يعرفون أنه لا ينبغي تجنب أي شيء لمجرد أنه يصعب وصفه. و قد يستلزم ذلك مزيداً من العمل، ولكنه يستحق الجهد المبذول.

يقوم العظماء من المديرين باتباع فطرتهم للثقة في الأفراد الذين يوظفونهم للقيام بوظيفة جيدة. ويستخدمون بعض القواعد، على أساس من الخبرة والممارسة، لدفع مستويات الأداء. وهذه القواعد هي:

1 - "عدم تخطي الحدود".

بينما يسمح بالمرونة في العديد من أوجه الوظيفة، لابد من الالتزام باتباع خطوات محددة، ولا يسمح بالابتكار والإبداع في المواقف التي تتطلب الدقة والأمان. و بهذا الصدد، يوضح العظماء من المديرين لموظفيهم أي الخطوات تعتبر تنظيمية بطبيعتها ولابد من الالتزام بها؛ حيث لا يوجد مجال لتخطي هذه الخطوات المحددة، و إلا تصبح الشركة عرضة لأضرار قد تفوق قيمة الشركة نفسها.

2 - "الالتزام بمقاييس العمل"

بنفس الشكل، لا يمكن أن توجد المرونة في أي شيء يتعلق بقواعد وأساسيات مجال العمل المعني، أوالمستويات القياسية للشركة. فالمستوى القياسي هو ببساطة مجموعة من التقاليد المتعارف عليها. وتعتبر المقاييس الأساس في إمكانية المقارنة بين الشركات والخدمات.وهي أساس العمل التعاوني ولا يستطيع الموظفين تغيير هذه المستويات، ولكن يمكنهم التعبير عما يتمتعون به من قدرات إبداعية و شخصية من خلال تحقيقهم لتلك المقاييس.

3 - "تجنب عرقلة الإجراءات التنظيمية الصارمة، لتحول دون تحقيق الناتج المنشود"

في بعض الأوقات، تكون السياسات والإجراءات المتبعة في العمل صارمة جداً؛ لدرجة أنها تؤدي إلى تقليل إمكانية تحقيق الناتج المنشود، بدلاً من المساعدة في دفع العملية. ومن ثم، يشجع العظماء من المديرين موظفيهم على استخدام هذه الإجراءات عندما تكون مناسبة، ويشجعونهم في نفس الوقت على تخطيها عندما يستلزم الموقف ذلك. إنهم يثقون في حكمة ورجاحة عقل موظفيهم.

4 - "لا توجد خطوات ثابتة يؤدي اتباعها إلى إرضاء وإشباع رغبات العميل"

بعد إجراء المقابلات مع ما يزيد على مليار عميل، وجدت منظمة جالوب أن العملاء الذين يشعرون بالرضا لديهم أربعة توقعات على مستويات محددة:

1. الاستمتاع بصفقات واضحة.
2. توافر الحلول وقدرة الوصول إليها.
3. شعور العميل بأنه عنصر مشارك ذو أهمية ؛ يُنصَت إليه ويُتَجَاوَب معه.
4. تعلم شيء مفيد ونافع.

وبالتوافق مع هذا، يسمح العظماء من المديرين لموظفيهم بالحرية في الوفاء بهذه المتطلبات، ومن ثم إشباع رغبات العملاء وإرضائهم.

وهذه القواعد الموضوعة على أساس من الخبرة والممارسة مصممة لتساعد العظماء من المديرين على تقرير وتحديد ما ينبغي أن تتم هيكلته و صياغته كأمر ثابت لابد من الالتزام به، وما ينبغي أن يترك للموظفين يتصرفون فيه بحرص، مدركين أن التركيز لابد أن يكون على الناتج، لا على الطرق المستخدمة بالفعل.

وبالطبع، بينما يعتبر التركيز على تقديم نتائج جيدة تحدياً من تحديات العمل، كذلك يعتبر تحديد أي النتائج هي النتائج الصحيحة من بين كل الإمكانيات المتاحة تحدياً آخر.

يستخدم العظماء من المديرين الخطوط العريضة، والإرشادات التالية لاختيار النتائج الصحيحة التي يركزون عليها، فيختارون من النتائج ما يكون:

1 - مناسباً للعميل

إن العميل هو الحكم النهائي على قيمة ما تقدمه أي شركة من الشركات من منتجات أو خدمات. ومن ثم، لابد أن ترتبط أهم جوانب الناتج المنشود ارتباطا وثيقاً بالمقاييس الوجدانية التي يبغيها العميل، والتي تتمثل في طريقة رؤيته للأشياء.

2 - مناسباً للشركة.

يمكن أن تظل مهمة الشركة ثابتة، ولكن الاستراتيجية المستخدمة لتقديم الناتج المطلوب ينبغي أن تتغير طبقاً للمتطلبات المتغيرة لبيئة العمل. وبهذا الصدد، يقوم العظماء من المديرين دائماً بترجمة استراتيجية الشركة إلى نتائج أداء محددة يدركها كل الموظفين؛ لتحقيق النجاح المنشود.

3 - مناسباً لكل فرد من أفراد العمل.

إن العظماء من المديرين يقومون بشكل دائم بـ:

1. تحديد نقاط القوة للموظفين.
2. تحديد نتائج تستغل هذه القوى وتستفيد منها.
3. تطوير طرق فعالة لتقييم الأداء.
4. إعطاء الموظفين الحرية في الأداء.

إن التحدي الذي يواجه كل مدير يكمن في القدرة على إيجاد نتائج تفي بحاجة العميل، واهتمامات الشركة والموظفين في الوقت نفسه. وإذا ما تسنى تحقيق ذلك، يمكن الوصول إلى مستوى من الأداء لا نظير له حقاً.

اقتباسات

"يعلم أعظم المديرين أن التحدي الذي يواجه أي مدير لا يكمن في العمل على تحقيق كمال الأفراد، وإنما في القدرة على استغلال الطبيعة الفريدة لكل واحد منهم الاستغلال الأمثل."

- ماركوس باكنجهام و كيرت كوفمان

"لا يمكنك رسم خطة لعب، وتقوم بعد ذلك بالضغط على زر لتجعل اللاعبين يؤدونها. فلا أهمية في الحقيقة لمدى إجادتك في رسم خطط اللعب، إذا لم تعرف أي الأدوار يستطيع لاعبوك أداءها. و عندما رسمت خطتي بدأت أولاً بتحديد اللاعبين ثم رسمت الخطة التي تلائمهم ابدأ دائماً من الأفراد إلى الأدوار، وليس العكس".

- جود جرانت، مدرب، مينيسوتا فايكنجز

العامل الثالث
التركيز على بناء نقاط القوة

الفكرة الرئيسية

يعد محور التركيز هنا هو مساعدة الأفراد على زيادة وتنمية ما لديهم من قوى، وليس العمل على إزالة ما بهم من ضعف. فالعظماء من المديرين لا يألون جهداً في مساعدة أفراد العمل لديهم على تنمية مواهبهم أكثر وأكثر والتعامل بذكاء مع نقاط الضعف. ويتسم أسلوب الإدارة هذا بأنه شخصي أكثر منه عام.

الأفكار المساعدة

يرسم الأفراد هويتهم، ليس فقط من خلال ما يقومون به - مهنتهم - ولكن كذلك من خلال طريقتهم في القيام بذلك (أسلوبهم الشخصي).. فالأذكياء من المديرين يعملون بهذا الميل، بدلاً من محاولة إصلاح الأفراد على شاكلة عامة الناس.

و تذهب الحكمة التقليدية إلى ما هو أبعد من ذلك، حيث:

- يعتقد العديد من الأفرادِ أنهم لكي يتقدموا، لابد لهم أن يعملوا على توسيع قاعدة مهاراتهم، بدلاً من التخصص في المجال الذي يمتازون فيه بالفعل.
- يعتقد العديد أن بإمكانهم أن "يكونوا أي شيء يريدونه"إذا عملوا بجدية أكثر ولوقت أطول ، وأن الجميع متساوون في احتمالات النجاح والفشل.
- يعتقد العديد من المديرين فعلاً أنهم يساعدون الموظفين معهم بالتركيز على نقاط ضعفهم، بدلاً من اتباع طريقة إيجابية لبناء نقاط قوتهم.

ومن ثم، فكيف يقوم العظماء من المديرين بمساعدة كل فرد من أفراد العمل لديهم على بناء نقاط قوته؟. إنهم يقومون بذلك باتباع ثلاث قواعد، وهي:

1 - التركيز على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

يستطيع كل فرد من الأفراد أن يفعل شيئًا ما بشكل أفضل من عامة الناس. ويصبح السبيل إلى ذلك هو وضع الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة، التي يمكن أن يكون لمواهبهم الفريدة أعظم قيمة فيها. و لإنجاز ذلك، يركز العظماء من المديرين على ما بداخل الأفراد، لا على المظاهر الخارجية، أو المهارات أو المعرفة.

وحتى يتم وضع كل موظف من الموظفين في المكان المناسب، يأخذ العظماء من المديرين الوقت الكافي بما يتيح لهم تعلم ومعرفة نقاط القوى، ونقاط الضعف، وأهداف وأحلام كل موظف. ويلاحظون ما يقوم به الموظفين من خيارات، ويرقبون أي دلائل على المواهب، وينقلون الأفراد إلى أماكن يمكن أن تستغل فيها نقاط قوى ومواهب كل فرد الاستغلال الأمثل، وبهذا فإنهم يحولون المواهب إلى مستويات عالية من الأداء للشركة أو منظومة العمل.

2 - معاملة كل فرد من الأفراد بشكل استثنائي.

إن القاعدة الذهبية "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك ". ومع ذلك فإن العظماء من المديرين يتجاهلون هذه القاعدة، ويركزون بدلاً من ذلك على معاملة كل فرد من أفراد العمل بالطريقة التي تفجر طاقاته و تحفزه؛ الطريقة الذين يريدون أن يعاملوا بها.

إن معرفة الموظفين تستغرق الكثير من الوقت، والعظماء من المديرين ينجحون في التوصل إلى سبل للحصول على المعلومات التي تساعدهم على ذلك، وتنظيمها بشكل يتيح لهم القدرة على متابعة ما يناسب كل فرد منهم.

وما إنْ يتم الحصول على هذه المعلومات ومعرفة كل موظف من الموظفين، يقوم المديرون بمعاملة كل فرد كحالة استثنائية؛ بمعنى.. معاملة كل فرد بأمثل أسلوب ينطبق على شخصيته و يناسبه. وهذا أمر فيه براعة، وأكثر جدوى.

3 - قضاء معظم الوقت مع أفضل الأفراد، لا مع أسوأهم.

إن الميل التقليدي هو قضاء معظم الوقت مع الموظفين المتعثرين في عملهم، بيد أن معظم العظماء من المديرين يقومون بعكس ذلك، فيقضون معظم وقتهم مع أفضل الموظفين؛ لدفعهم أكثر وأكثر.

و لِمَ هذا؟ لأن العظماء من المديرين يكونون بمثابة عامل حافز؛ يقومون بتحويل المواهب إلى أداء غير عادي. فالتركيز الرئيسي للإدارة لا ينبغي أن يكون على محاولة السيطرة على الموظفين ضعيفي الأداء. ولذا يجب التركيز، بدلاً من ذلك، على إيجاد طرق أحدث وأفضل لزيادة معدل أداء أفضل الأفراد قدرة على الإنتاج.

في الحقيقة، إن التركيز على الأفراد فائقي الأداء يعتبر:

1 - أنسب شيء يجب القيام به للشركة، أو منظومة العمل.

2 - أفضل طريقة لمعرفة ما هو مثمر ومنتج.

3 - السبيل الوحيد للاستمرار في التركيز على التفوق.

4 - الطريقة المثلى لتسليط الضوء على أكثر العادات المنتجة.

إن هذا شيء مناقض إلى حد ما للأمور البديهية، ولكن يوجد عادة سبب آخر للتركيز على أكثر الأفراد قدرة على الإنتاج، ألا وهو أن هؤلاء الأفراد لديهم أكبر قدرة على النمو، وأكثر قدرة على زيادة أدائهم أكثر وأكثر. ومن ثم، فإن قضاء الوقت معهم، يعني قضاء وقت بشكل مفيد فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق النتائج.

ومع ذلك، فإن بناء القوى بشكل واقعي لا يعني تجاهل عدم الأداء في مناطق أخرى تماماً. فالعظماء من المديرين يطرحون سؤالين هامين:

1 - هل يمكن تقويم ضعف الأداء في مناطق أخرى عن طريق التدريب؟

2 - هل يرجع ضعف الأداء أو عدمه إلى وضع هذا الموظف في المكان غير المناسب أو عدم تحفيزه بالقدر الكافي؟

إذا كانت الإجابة على السؤال الأول بالنفي، فإنها قضية لا علاقة لها إذن بالمهارات والمعرفة. وبنفس الشكل، إذا كانت الإجابة على السؤال الثاني بالنفي، فإنها تمحو إمكانية أن تكون مشكلة متعلقة بالخطأ في تحفيز الموظف أو فهم مفاتيح أدائه.. ومن ثم، فإنها يمكن أنٍ تكون قضية متعلقة بغياب الموهبة.

والعظماء من المديرين يطورون طرقاً لإدارة هذا العجز في الموهبة بواسطة:

1 - وضع نظام دعم مناسب للحاجة. وبهذا الشكل، فإن فقدان الموهبة في أي منظومة عمل لا يتفاقم ولا يصبح نقطة ضعف أو خلل يعوق الأداء العام.

2 - العمل على إيجاد شريك يقوم الموظف بالعمل معه، للعمل على سد هذا العجز في الموهبة. فالعديد من الناجحين من الأفراد ينجحون فقط لأن لديهم شركاء يتسمون بالموهبة العالية في المجالات التي يعانون فيها من ضعف، ويفتقدون للمواهب فيها.

3 - إيجاد دور بديل داخل الشركة. فعادة، يعترف العظماء من المديرين بأنهم ربما ارتكبوا خطأ فيما يتعلق بوضع فرد من الأفراد في مكان غير مناسب، ومن ثم يقومون بنقله إلى مكان آخر، يتناسب بشكل أفضل مع احتياجاته،كحل أخير.

اقتباسات

"إنني سأكون على موقف ثابت مع كل واحد منكم لأنني سأعامل كل واحد منكم بشكل مختلف. وهذه هي الطريقة المثلى.. فكلما جد واجتهد الموظف في عمله؛ كان الأداء أفضل، وكلما ألتزم وأوفى بتوجيهاتي، استمر معي في العمل وتمتع بحرية أكثر في تعاملي معه. وبنفس الشكل، إذا لم يجد ويجتهد أي موظف، وإذا لم يتقن الأداء، فلن يستمر معنا طويلاً."

 - جيمي جونسون، مدرب، دالاس كاو بويز

"من المحتمل أن كل فرد لديه القدرة على القيام بشيء، على الأقل، أفضل من عشرة آلاف من الأفراد الآخرين. ومع ذلك، فإن كل فرد لا يوجد بالضرورة في مكان يسمح له باستخدام مواهبه. فإذا أردتم أن تحولوا المواهب إلى أداء، يتعين عليكم وضع كل فرد في المكان المناسب، وبذلك تدفعونهم إلى القيام بما هم موهوبون بطبيعتهم فيه. عليكم أن تضعوهم في المكان المناسب، وفي الدور الصحيح."

 - ماركوس باكنجهام و كيرت كوفمان

العامل الرابع
إيجاد أنسب الأدوار

الفكرة الرئيسية

يدرك العظماء من المديرين أنه ليس كل أفراد العمل يرغبون في، أو ينبغي، أن يتحركوا للأمام أو لأعلى في الشركة، ولاسيما إذا كانوا حاليا في منزلة تتناسب تماما مع موهبتهم. ومن ثم، يعمل العظماء من المديرين على إيجاد وابتكار طرق بديلة للترقي الوظيفي، تتناسب تماما مع احتياجات عمالهم.

الأفكار المساعدة

تنص الحكمة التقليدية على أن:

1 - كل درجة أعلى في السلم الوظيفي بالشركة أو منظومة العمل تعتبر صورة أكثر تعقيدا قليلا عن الدرجة السابقة لها.

2 - لابد أن يكافح الموظفون للارتقاء إلى الدرجات العليا في مهنتهم ؛ حتى يعتبروا في عداد الناجحين. (والمشكلة الوحيدة في ذلك هي وجود أماكن أقل من استيعاب جميع الموظفين، ومن ثم، لابد أن يكون هناك عدد من الخاسرين أكبر من عدد الفائزين).

3 - الخبرات الأكثر وذات التنوع تجعل الموظفين أكثر قيمة وأهمية للشركة.

ويدرك العظماء من المديرين أن هذه الحكمة التقليدية بها خلل و تنأى عن الصواب. وبناءً على ذلك، يعملون على مساعدة أفراد العمل لديهم في إدارة وظائفهم، بالقيام بما يلي:

1 - وضع مستويات إنجاز في كل دور من أدوار العمل.

بدلا من الاضطرار إلى تغيير الموظفين وظائفهم للارتقاء في السلم الوظيفي بالشركة، اعمل على وضع مستويات إنجاز متعددة، يحاول كل الموظفين الانتقال إلى مستوى أعلى من هذه المستويات في المكان الذي يشغلونه في الوقت الحالي. ومن الممكن تغيير ألقابهم كلما أصبحوا أكثر قدرة على الإنجاز. وبهذا الشكل، يمكنك تلبية حاجتهم ورغبتهم في الارتقاء في العمل، بدون الحاجة إلى نقلهم إلى درجة أخرى في السلم الوظيفي للشركة.

2 - وضع مستويات متعددة من الرواتب في الوظيفة الواحدة.

مع التغيرات في مستوى الإنجاز، ينبغي أن تزداد الرواتب أيضاً. وأفضل طريقة للقيام بذلك هو أن تعمل على زيادة مدى الراتب لكل وظيفة من الوظائف. ففي بعض شركات الخدمات المالية، على سبيل المثال، يكسب كبار المستشارين الماليين حوالي 500.000 دولار في السنة. والراتب المبدئي لمدير الفرع هو 150.000 دولار، لذا ولذا إذا ما ترقى المستشار إلى مدير لفرع سيعاني من 70٪ نقص في المرتب ولكن حقيقة قد يصل للملايين بعد ذلك.إذ أن هناك حقيقة بأن رواتب الإدارات العليا تصل إلى الملايين.

وزيادة مدى الرواتب يتيح للموظفين القدرة على كسب المزيد كلما ازدادت مهاراتهم. وهذا أيضا يزيل الميل إلى الاضطرار إلى تسلق السلم الوظيفي بالشركة لكسب المزيد. ويوضح هذا بدوره ـ دون شك ـ أن التفوق في الأداء يحظى بالتقدير داخل الشركة.

3 - ممارسة أساليب إبداعية في التغلب على جمود الهياكل التنظيمية الجامدة

يوجد بالعديد من الشركات هياكل تنظيمية جامدة، وقوانين محددة لانتقال الأفراد خلال هذا الهيكل. ومع ذلك، يجد العظماء من المديرين دائما سبلا للتعامل بليونة مع هذا النظام؛ لمساعدة أفراد العمل لديهم؛ و يكون ذلك في الغالب عن طريق خلق أماكن ومناصب مهجنة يمكن هيكلتها بطريقة تناسب احتياجات اللحظة بمسميات جديدة.

4 - مساعدة الموظفين في اكتشاف المزيد عن أنفسهم.

يعرف العظماء من المديرين أن أفضل قوة دافعة لأي مهنة لا تتحدد عن طريق بعض المربعات الصغيرة على جدول تنظيمي، ولكن عن طريق أفراد يكتشفون المواهب التي يمتلكونها، وإيجاد طرق مبتكرة لاستخدام تلك المواهب. إن العظماء من المديرين يساعدون أفراد العمل لديهم على النظر في المرآة، والعمل بمقتضى ما يرونه، بدلاً من محاولة وضع سيرة ذاتية مليئة بالكثير من الخبرات. ولمساعدة الموظفين في هذه العملية، يقوم العظماء من المديرين بـ:

1 - تقديم عمليات التغذية المرتجعة المستمرة التي توضح الأداء والنتيجة المحققة مع النتيجة المرجوة.

2 - تشجيع الاستمرارية من مرحلة إلى الأخرى.

3 - يقدمون عمليات التغذية المرتجعة(تقييم الأداء) دائماً لكل فرد على حدة.

5 - تمهيد مضمار اللعب.

عن طريق تعريف الموظفين بأنهم يستطيعون كسب مزيد من المال والمكانة الاجتماعية داخل الشركة، عن طريق تنمية خبرة فريدة من نوعها في مجال تخصصهم، بدلا من الحاجة إلى الترقي والتدرج في السلم الوظيفي. إنهم يخلقون مزيدا من الخيارات لأفراد العمل معهم.

6 - منح الموظفين الأمان في اختياراتهم.

لتشجيع التعلم الوظيفي واكتشاف الذات الإيجابي، يستخدم العظماء من المديرين غالبا فترات تجريبية. وبهذا الشكل، يكون للعمال الحرية في تجربة أدوار جديدة داخل منظومة العمل لفترة محددة، بدون القيام بتدمير كل ما قاموا به خلفهم.

وحتى تكون هذه الفترات التجريبية فعالة، لابد أن يكون باستطاعة كل من المدير والموظف المعني، إنهاء ما يقوم به والعودة إلى ما كان عليه سابقا، دون أي حزازات أو اتهامات متبادلة بسوء النية أو الأداء.

7 - تقديم الأخبار السيئة عند الحاجة.(المصارحة)

يتسم العظماء من المديرين بالحزم في أدوارهم؛ حيث يواجهون الأداء الضعيف في مرحلة مبكرة وبشكل مباشر، ويركزون على التفوق، ويعملون على موازنته بمشاعر حقيقية تجاه موظفيهم. فإذا كان أحد الموظفين لا يؤدي بالمستوى المطلوب، يدرك العظماء من المديرين أنه من الأفضل إخبارهم بذلك مبكراً وليس متأخراً. ومن ثم، فإنهم يجلسون مع أفراد العمل لديهم، ويعرِّفونهم بالضبط كيف أنهم لم يبلغوا حد ما هو متوقع منهم.

وبنفس الشكل، لا يقوم العظماء من المديرين بإلقاء اللوم على موظفيهم عندما لا تتم الأمور كما كان متوقعا لها. إنهم يركزون ـ بدلا من ذلك ـ على الخليط الفريد من المواهب، والاهتمامات والخبرات التي يتعين على كل موظف أن يقدمها.. فلا مجال للوم، وإنما مجرد تركيز على إيجاد دور آخر يستخدم قوى وقدرات الموظف الطبيعية الاستخدام الأمثل.

هذا أمر سهل الوصف، صعب التنفيذ، ولكن العظماء من المديرين يجدون لذلك سبيلا.

اقتباسات

"مازالت العديد من الشركات ترى أن أفضل طريقة إبداعية لمكافأة الامتياز والتفوق في دور ما هي القيام بترقية الفرد ونقله إلى منصب آخر. ولازالت الشركات تربط الرواتب والألقاب الامتيازات بدرجة معينة من درجات السلم الوظيفي! فكلما ارتفعت الدرجة، كان الراتب أكبر، وكلما كانت الامتيازات أفضل، و كان اللقب أعظم. فكل إشارة نرسلها تخبر الموظف أن ينظر إما إلى الأمام أو لأعلى. وهذه الإشارات، بالرغم من حسن نواياها، تضع كل فرد من الأفراد في موضع غير مأمون. فلكسب احترام مديره، يعلم أنه لابد أن يشق طريقه بشق الأنفس لتسلق السلم. و كلما ارتقى خطوة، يرى الشركة تحرق الدرجات خلفه، فلا يستطيع أن يرجع أدراجه دون أن يلطخ بفرشاة الفشل. فلذلك يستمر في صعوده اللاهث الأعمى إلى القمة، ولكنه عاجلا أم آجلا يصل إلى أقصى ما يمكن من السلم الوظيفي. ويحتبس هناك، ولا يرغب في العودة ثانية، ولا يستطيع أن يتسلق لأعلى، فيتشبث بدرجته، حتى تقوم الشركة،في النهاية، بتنحيته عنها."

- ماركوس ياكنجهام و كيرت كوفمان

استخدام وتطبيق عوامل النجاح الأساسية الأربعة

الفكرة الرئيسية

إن العوامل الأربعة ليست سلسلة من الخطوات التنظيمية التي ينبغي على كل مدير اتباعها أو القيام بها، بل إنها منظومة فكر وتكيف يمكنك كمدير تبنيها لتحقيق أهدافك؛ و إيجاد طرق فعالة لتحويل مواهب كل فرد من الأفراد إلى أداء حقيقي.

الأفكار المساعدة

ها هي بعض الأفكار حول كيفية وضع هذه العوامل الأربعة حيز التنفيذ:

1 - العامل الأول # - - إجراء المقابلات الشخصية لمن يتوقع توظيفهم:

عند القيام بالانتقاء والتوظيف، قم بعقد المقابلات الشخصية، وابحث خلالها عن الموهبة. و يتطلب هذا الوقوف على الأنماط المتكررة لتفكير ومشاعر وسلوك الفرد الذي تجري معه المقابلة.

فيما يلي بعض الأمور التي يمكن استخدامها عن إجراء المقابلات، للوقوف على ما يتمتع به الأفراد من مواهب:

1. طرح الأسئلة مفتوحة النهاية، والاستماع جيداً.
2. الإصغاء إلى الأشياء المحددة، لا إلى الأشياء العامة.
3. البحث عن أدلة تبين مدى قدرة هذا الفرد على التعلم بسرعة.
4. البحث عن التلميحات بشأن أكثر ما يدفع ويحفز هذا الشخص.
5. طرح الأسئلة الخاصة بالمشاعر والنوايا.

يعرف العظماء من المديرين الطريقة التي سيرد بها من يتسمون بالأداء العالي على الأسئلة التي يطرحونها، ويلاحظون كل شيء، بحثاً عن الأدلة والتلميحات. إنهم يعرفون ما الذي يجب أن ينصتوا إليه، لأنهم لديهم سجلات عن كيفية تجاوب ورد كل موظف، من الموظفين السابقين - وقت اجراء مقابلات التعيين - على أسئلتهم، ومقارنته بما انتهوا إلى أدائه بالفعل.

2 - العامل الثاني والثالث والرابع # - - المقابلات السنوية لمعرفة القوى، والمقابلات الدورية المنتظمة لتقييم الأداء، ومناقشات الخيارات المهنية.

وإليك بعض الأفكار حول كيفية وضع هذه السبل في حيز التنفيذ:

1. إعداد أساليب عمل تتسم بالبساطة والخلو من التعقيد...إلخ.
2. التفاعل مع الأفراد من حين إلى آخر، كل ثلاثة أشهر على الأقل.
3. التركيز على المستقبل بدلاً من تشريح الماضي.
4. مساعدة الموظف على أن يكون مشاركا في مراقبة وتتبع مستوى أدائه.

المقابلة السنوية لمعرفة نقاط القوى

يقوم معظم المديرين بعقد مقابلات سنوية، لمعرفة ومناقشة نقاط القوى، يتم خلالها مناقشة الأسئلة التالية:

1. ما هو أكثر ما استمتعت به بشأن وظيفتك السابقة؟
2. ما الذي جاء بك هنا للعمل معنا؟
3. ما الذي يبقيك هنا الآن؟
4. ما هي نقاط القوة التي تتمتع بها من وجهة نظرك؟
5. ما هي نقاط ضعفك؟
6. ما هي أهدافك في دورك الحالي؟
7. كم عدد المرات التي تحب أن تجتمع فيها لمناقشة سير العمل؟
8. ما هي أهدافك الشخصية التي ينبغي أن أكون على علم بها؟
9. ما هو أكبر تقدير أو ثناء حصلت عليه معنا؟
10. هل قمت ذات مرة بالاشتراك في أي مشاركة مثمرة؟
11. لماذا كانت هذه المشاركات منتجة بالنسبة لك؟
12. ما هي أهدافك المهنية بعيدة المدى؟
13. ما هي المهارات التي تهتم بتنميتها؟
14. هل هناك أي تحديات تحب أن تجربها؟
15. كيف يمكنني مساعدتك على التحرك في وظيفتك قدماً؟
16. هل لديك أي شيء آخر تحب أن تتحدث عنه؟

إن الهدف من هذه المقابلة هو التعرف على قوى الأفراد، وأهدافهم واحتياجاتهم مثلما تبدو لهم. و إنه لشيء طيب أن يختلف معك الموظف خلال هذه المقابلة. ويقوم العظماء من المديرين بتدوين مثل هذه الاختلافات، متى نشأت، لأن الفرق بين ما يراه المدير وما يراه الموظف قد يلقي بالضوء على جوانب في شخصية الموظف كانت غائبة عن المدير.

التقييم الدوري المنتظم للأداء

تدعم مقابلات نقاط القوة بعقد مقابلات دورية منتظمة في الفترات المتفق عليها لتقييم الأداء. وقبل أن تبدأ هذه المقابلة، اجعل الموظفين يدونون إجاباتهم على الأسئلة الثلاثة التالية:

1. ما هي الأفعال والإجراءات التي تم القيام بها منذ المقابلة الأخيرة؟
2. ما هي الاكتشافات التي تم التوصل إليها؟
3. ما هي المشاركات التي تمت في تلك الفترة؟

وأثناء المقابلة تتم مناقشة الإجابات على هذه الأسئلة، وكذلك مناقشة:

1. ما هو تركيزك الأساسي خلال الـ ـــــ أشهر القادمة؟
2. ما هي الاكتشافات الجديدة التي تأمل التوصل إليها؟
3. ما هي المشاركات التي تخطط القيام بها؟

يتم تكرار ذلك، حتى يحين موعد المقابلة التالية الخاصة بمعرفة نقاط القوى.

مناقشة الخيارات المهنية

في وقت ما أثناء المقابلة الخاصة بالأداء، ربما يود الموظف التوقف لبرهة ومناقشة الخيارات المهنية. ولا يجب أن تتم هذه المناقشة، إلا إذا ابتدأها الموظف نفسه.

أنواع الأسئلة التي يجب التركيز عليها خلال هذه المناقشة هي:

1. كيف تصف النجاح في دورك الحالي؟
2. كيف تقوم بقياسه؟
3. ما الذي تقوم به حالياً ويتسم بالجودة العالية جداً؟
4. ماذا يدل ذلك عنك؟
5. ما هو أكثر جزء تستمتع به من دورك الحالي؟
6. ما هو الجزء الذي تعاني منه؟
7. ماذا تستطيع أن نفعل لمعالجة ذلك؟
8. ما هي المهنة التي ترى أنها أنسب مهنة لك؟
9. هب أنك في هذه المهنة بالفعل، فما الذي ستقوم به لتنظم يومك؟
10. ماذا ستفعل يوماً بعد يوم؟
11. لماذا قد تحب القيام بذلك؟

هذه الأسئلة توضح و تفرق بين ما إذا كان الموظف يريد أن ينمو و يتطور أكثر في دوره الحالي، أو أنه يود أن ينتقل إلى دور جديد، وما إلى ذلك. والمدير البارع يقوم بتقديم عمليات التغذية المرتجعة لكل سؤال من هذه الأسئلة، ومن ثم يكون مرشداً لدى الموظف حول كيفية شعوره بشأن نفسه، وحول كيفية إدراك الآخرين له.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن إجراء مناقشة حرة صريحة، قد تشكل أساساً يمكن أن تصاغ حوله القرارات المتعلقة بالمستقبل.

على الرغم من أن التفاعل الأساسي هنا بين المديرين والموظفين، إلا أن كبار المديرين بالشركة يمكن أن يلعبوا دوراً إيجابياً بالعمل على تهيئة مناخ ودي للمديرين؛ حتى يكونوا على درجة من الفاعلية والتأثير.

للقيام بذلك يستطيع كبار المديرين:

1 - التركيز على النتائج، بدلاً من التركيز على الوسائل المستخدمة.

2 - احترام الأداء العالي في كل وظيفة بالشركة.

3 - دراسة الأفراد الذين يتمتعون بأعلى درجات الأداء للوصول إلى الأدلة والتلميحات.

4 - القيام بهمة ونشاط بتعليم عوامل النجاح الأساسية الأربعة وكيفية تطبيقها.